

FORTUNE 《财富》杂志 出品

OF GREATNESS
Secrets

Advice from the World's
Top CEO's and Entrepreneurs

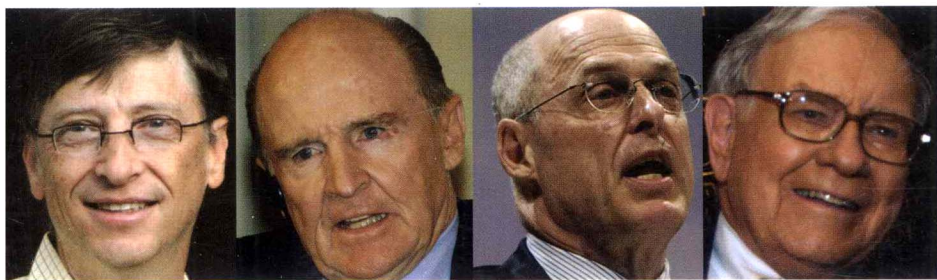
我如何工作

《财富》对话世界顶级企业家

郑荣清 孙涤 译

倾听世界顶级企业家的声音

《财富》杂志从创业、工作方式、决策、榜样、团队等各个方面系统总结了世界著名企业从优秀走向卓越的成功秘诀



比尔·盖茨

杰克·韦尔奇

汉克·保尔森

沃伦·巴菲特

OF GREATNESS
Secrets

Advice from the World's
Top CEO's and Entrepreneurs

我如何工作

《财富》对话世界顶级企业家

郑荣清 孙涤 译

图书在版编目(CIP)数据

我如何工作:《财富》对话世界顶级企业家/美国《财富》杂志编;郑荣清,孙涤译.—南京:译林出版社,2010.8

书名原文:Secrets of Greatness

ISBN 978-7-5447-1248-4

I. ①我… II. ①美… ②郑… ③孙… III. ①企业管理—经验—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第096330号

Fortune: Secrets of Greatness

Copyright © 2006 by Time Home Entertainment Inc.

This edition arranged with Moseley Road Inc. through Sino Media

Chinese translation copyright © 2010 by Yilin Press

All rights reserved.

著作权合同登记号 图字:10-2009-065 号

书 名 我如何工作:《财富》对话世界顶级企业家
编 者 [美国]《财富》杂志
译 者 郑荣清 孙 涤
责任编辑 陈 锐
原文出版 Fortune Books, 2006
出版发行 凤凰出版传媒集团
译林出版社(南京市湖南路1号 210009)
电子信箱 yilin@yilin.com
网 址 http://www.yilin.com
集团网址 凤凰出版传媒网 http://www.ppm.cn
印 刷 江苏凤凰扬州鑫华印刷有限公司
开 本 718mm×1000mm 1/16
印 张 13.25
插 页 2
字 数 183 千
版 次 2010年8月第1版 2010年8月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-1248-4
定 价 28.00 元
译林版图书若有印装错误可向出版社调换
(025-83658316)

序言

随机漫步：通向卓越领导之路

安迪·格鲁夫

英特尔公司前董事长

在翻阅关于管理和管理者多姿多彩的故事时，我回想起了自己的管理生涯。尽管我努力不去这样想，但还是不能摆脱这个过程有点像随机漫步的想法。随机漫步是一个数学术语，通常用以描述一个醉汉在树林中误打误撞——撞上一棵树，换个方向继续，直到撞上另一棵树的状态。我成为管理者的路途也是这样跌跌撞撞的。有时，这种磕绊是如此猛烈，使我不免步履蹒跚，但是每次过后我的脚步都会更加从容，方向也更加坚定。

第一次磕绊是帮助一名好员工免于被解雇的事情，发生在20世纪60年代，那时我被一家叫仙童半导体的公司任命为负责人刚刚几天。这件事涉及的员工并不是我的手下，当我为这名员工打抱不平，我的上司给我提出了一个简单的建议：“你可以救他，假如你能够解雇自己手下的某个员工的话，就留他为你工作好了。”我咬咬牙这么做了，那是我刚被任命为经理的两天之后。现实就是这样：作为老板，我会被要求作出影响其他人人生的决定。人们在祝贺我升职时，可没有谁告诉我这一点。这种可怕的选择令我的身心备受煎熬，而在其后四十余年的职业生涯中，类似艰难的决定真是不胜枚举。

不久，我就开始阅读有关管理者该怎么做之类的书。大多数情况下，经理的角色可以被概括为“计划—组织—控制”这样简洁的短语，听起来很空洞。可是我并没有计划，而只是对问题作出回应而已。开始时，我是对老板的要求作出回应；后来，我是对竞争对手的举措或者技术的变化作出回应。我很少组织过什么事情。更恰当地说，我的活动可以概括为，不停地盯着人们去做他们答应了我却没能做到的事情，或者人们本该答应去做而我却忘了要求他们去做的事情。

那么所谓的控制是什么呢？用“提醒”或是“劝诱”来形容我这些年经常做的事情，也许更为贴切。当我的管理职位向上攀升时，唯一改变的事情就是，我催促和劝诱的对象——那些决定着我是否成功的人——的职位越来越高，而我所做的事情的本身并没有变化。作为20世纪60年代初出茅庐的博士，我认为“控制”这个想法听起来似乎有点邪恶。我是谁？一个新兵教官还是纳粹分子？当时，我在发指令时非常犹豫不决，以至于一位下属把我拽到一旁，告诉我命令他该做什么，他是不会介意的。

如果“计划—组织—控制”不是对管理行为的准确描述，我又该怎样来概括它呢？我的另一次磕绊尽管并不太痛苦，却能对此加以说明。那时我初为人父，常有机会给孩子念一些睡前故事。其中有一个是把《旧约》中的故事改写成了通俗易懂的形式，关于约瑟的那个部分描绘得令人印象颇为深刻，它甚至形成了此后数十年里我对管理者应履行的职责的看法。我记得那个故事说，约瑟广受爱戴，因为他总是“给人时间”，在我看来这一点非常真实。我发现人们常会向我寻求建议，或者设法以他们的某些观点来说服我。聆听他们的建议十分耗费时间，但是我发现，当我抽出时间这样做时，

我们双方都能够对彼此以及当下的问题有更深入的了解。因此，我会尽可能地向故事中的约瑟学习。

在积累管理经验的过程中，我在其他一些令人头痛的职责上也有过磕绊，其中之一就是发现和辨别某些令人不悦的事实并采取行动。实际上，在我的管理生涯中，最重要的一些行动就可以概括为怎样应对这类情形。正如许多商学院案例和我自己的回忆录中提到过的，有一次，我意识到英特尔公司失去了生产内存这一基础性业务的竞争能力，当时我真恨不得有个地洞能够让我逃离现实。这的确是一个很难接受的现实，因为英特尔的形象是与内存捆绑在一起的。而且，正因为难以面对这个现实，我们对它的认识及采取的行动都是半心半意和虚与委蛇的。然而，最终它迫使我们采取不可避免的行动，而最痛苦的事情，莫过于选择在新的格局下谁可以留下，谁得走路了。这正如前文提到的，我像是一个醉汉在树林中瞎碰乱撞，受尽了煎熬，无奈形势逼人，身不由己。

当英特尔成长为一家大公司后，我再也无法做到和大多数员工——哪怕经理们——直接沟通了。但有时候，我觉得有必要从思想和感情上和他们交流，因为这是他们内在动力的源泉。全力以赴实现某个重要的产品转型就是这种时候，比如我们向第一代奔腾处理器的过渡。那时，我恨不得能揪住每个经理和员工，向他们解释，为什么它的投产对公司的未来比任何其他工作都更重要。我不可能跟每个人谈话，因此我把这一观点浓缩为一个口号：“第一要务”。我倾全力来鼓吹第一要务，直到人们理解：只要让奔腾处理器上路，其他的事情都不过是枝节而已。

这一经历使我初步领会到，大机构的领导者需要擅长一项重要的技能：如何能够把复杂的信息传递给那些遥远的陌生人。对我而

言，远程的一对众的沟通任务——而非一对一的直接接触——比大多数我在讲座和文章中听到的、读到的各种光怪陆离的东西都能更好地解释什么是领导力。这种方式的沟通听起来容易，做起来却很难。你必须将复杂的思想灌注到一些语句中，使它们对于经历不同、相距遥远的人们都意味着同样的事情。当你想起丘吉尔、罗斯福或者肯尼迪总统时，映入你脑海的第一印象，往往就是一些他们精心组织的语句。

这种技巧当然不是与生俱来的，它和我们怎样引起别人的注意一样，是需要学习的。有很多机会可以学习这种沟通，因为这在危机时尤其需要。危机只不过是黑暗的树林中那些更容易被撞上的树。虽然每次磕绊都令人疼痛，但管理者的一项重要品质就是，在每次跌倒之后，能够更快地爬起来。

在管理的密林里有一种陷阱相当诡异，它们会在你最不经意的时候出现，使你陷落其中。这些陷阱就是那些隐含的假设。当你在这种假设的基础上形成一个决策或者战略时，就好像是在流沙之上建造城堡。英特尔之所以在它早已不再是一家重要的内存制造商以后很久仍然死抓住这一领域不放，其中的一个重要原因就是，我们坚信守住这一领域对于开发其他种类的芯片处理技术是不可缺少的。而正如以后发生的事情所证明的那样，这是一个错误的假设，然而只是在挫折重重之后我们才觉悟到，才最终摆脱了它。马克·吐温就明白这一点，他曾说：“给你带来麻烦的不是那些你所不知道的事情，让你陷入大麻烦的是那些你以为自己知道然而却是错误的事情。”

那些假设有时看似天经地义。比如，人们往往会说，组织把业绩最佳的员工提拔为经理是一个错误，其逻辑是：这样做你不仅失去

了表现最好的员工，还多了一个笨拙的经理。我质疑这种假设的貌似合理性，难道你要做相反的事情不成？提拔表现最糟的员工，让他（她）向那些更胜任的人们发号施令吗？如果你奖励了一位别的工程师都瞧不上的工程师，那你打算向其他人传达什么样的价值观呢？苹果公司的广告劝勉人们要有“新思维”时，我认为他们指的是要避免隐含假设的陷阱。

一位管理者如何才能更快地走出这片森林呢？在多次小的磕绊之后我认识到，有一个简单的工具能够帮助我们快速前进和提高生产率。这和你决定不去做某些事情密切相关。“不”，是一个能帮助你 and 同事们提高生产率的字眼。我们要把这个最重要的“不”字说得清楚，毫不含糊，而且要尽早，千万不要等到某些人已经对你产生了依赖之后才拒绝。

一个重要的例子是，拒绝参加那些你受到邀请的会议。你之所以被邀请，可能仅仅是因为人们不想因为没有邀请你而令你感到被冒犯，也有可能是因为你以前一直参与这类会议。这会让每个人都受累，在你来说，参加了一个对你无益的会议，对他们而言，却要费力安排你参加，一切都是徒劳无功。说一句“我不再需要参加这个会，也不准备参加这个会”，相比之下要简单和有效率得多。为什么说个“不”字有这么困难？我还没搞明白。但是，在我们这个高度工业化、技术化的社会中，天天有数不清的未回复的电话、电子邮件、信件和申请，这证明了不论出于何种原因，人们都是很难说不能的。

时下有很多人鼓吹商业道德的必要，以及管理者在传播商业道德的价值上应承担的角色。但是什么才算道德的呢？多年以前，我发明了一种检验方法，它就像一只能够警示矿工有瓦斯存在的金丝雀，能够提醒自己是不是在想做一些经不起推敲的事情。事情是这

样的：那个时候，作为新员工入职的一项程序，我需要经常与一大群新员工进行对话。新员工们经常用各种各样的问题来轰炸我。如果在回答与某些我正在考虑的行动方案（比如一项重组计划、员工福利计划的变化、一项新的办公制度，等等）有关的问题时感到不安的话，我就会觉察这些正在计划中的事情准有不对头的地方。现在，我还会在这一检验之外再考问自己，即在“每日访谈”节目中向乔恩·斯图尔特（美国著名电视节目主持人，以诙谐尖刻著称）解释某些拟采取的行动时，我是否会感到不安。

身为管理者，我在树林中穿行已达四十年之久。各种各样的树不断地从黑暗中出现，好在我的额头已经比四十年前耐撞得多了。阅读本书后面的故事，并将它们运用到实践之中，也许可以让你少磕绊一两次吧。

前言

让我们学会如何工作

埃里克·普利

《财富》杂志主编

你体会过那种感觉吗？在得到一份新的工作、迎头接受挑战时，那种涌动的喜悦夹杂着不安的感觉。你一下子开始处理所有的事情，在跑道上冲刺，但突然发现这并不是短跑，而是马拉松。你如何才能够保持自己的步调呢？

这就是2005年春我就任《财富》杂志主编时的感觉。这份工作包含很多内容，其中的一些是要求我在新的领域拓展自己。就在我得到这一职位后不久，华尔街上的一家大投资银行的首席执行官就邀请我与他共进晚餐。我们在曼哈顿一家僻静的餐馆里碰面，谈了几个小时。当时，我很急于了解他对整体局势的看法，他也乐于分享他对于动荡的市场以及日益扁平 and 缩小的世界的观点。而当我问他一个最基本的问题“你是如何工作的？”时，他打开了话匣子。

问题虽然简单，答案却很复杂，他的工作是如此具有挑战性：评估风险和配置资本，前瞻性地预见下一次危机，管理汹涌而来的海量信息，与全球工作团队沟通，以及在一家巨型公司推动其战略愿景。但他并不是奋力疾跑，而是马拉松式地徐徐前进。他似乎已经找到了所有能够帮助他提高效率的方法。“我讨厌电子邮件，”他告诉我，“我尽量避免用电子邮件来处理任何真正重要的事情。电子邮件太容易被人们误解

了,而且也太容易被转发了。我宁愿用一个长长的电话留言来解释我的真实想法,这样,那些接收者就不用字里行间揣摩了。领导力的一个关键在于清晰。”

在随后的几个月中,当我与其他商业领袖碰面时,我发现他们所有人都对如何应付那些高难度的工作琢磨出了自己的秘密策略——要是他们不能做到这一点,就不可能还坐在这个位子上。然而我没想到的是,那些个人的策略最终对于我学习怎样应对自己的工作益处极大。我因此很容易推想《财富》杂志的读者们,他们大多数就像我一样身负工作重担,还要试图去领导他人,或许和我一样,会发现这些材料是非常有用的。

这就是“我如何工作”这期专刊的由来。在此专刊中,有十几位成就卓然的人与读者分享了他们的成功秘诀。这就是现在被称为“卓越的秘密”系列的起始。读者的反响是如此地强烈和持久,因此当我们继续这个系列的同时,我们决定将那些文章中的建议精粹集结成册。

《财富》杂志一直致力于使读者能够领略世界上最杰出的经理人是如何思考的,而且,“如何成为卓越的领导者”(安迪·格鲁夫)、“我得到的最佳建议”(沃伦·巴菲特)、“如何作出最佳决策”(吉姆·柯林斯)等专刊,已经跻身于我们最受欢迎的读物之列。在本书中,你会找到所有这些故事,以及我们的姐妹刊物《财富小企业》和《商业2.0》中那些很棒且实用的经验之谈。不论你是一位正着手创业的企业家,还是想要把企业做强的小企业主,或者是一家全球企业的部门经理或公司的老板,你都能从中得到重要的启发:实战而得的行之有效的东西来得殊为不易。我更认为,你会体验到我在2005年春天面对那位投资银行家时所感到的同样的欣喜和认同。嘿,看来他面临的挑战与我所面对的并没有什么不同,我完全可以去尝试他的那些妙招。

祝实践愉快!

目 录

序言 安迪·格鲁夫	1
前言 埃里克·普利	1
卓越的开始 美国著名企业家的事业是如何开始的	1
让数字说话的软件 斯科特·库克 /3	
制造完美的机器 迈克尔·戴尔 /8	
超越时空的玩具创新 普莱森特·罗兰 /13	
查克·威廉姆斯谈威廉姆斯—索诺马公司 /19	
厄尔·格雷夫斯谈《黑人企业》杂志 /25	
莱斯利·维克斯纳谈有限品牌公司 /30	
终结夫妻店 汤姆·斯滕伯格 /35	
卓越的工作 从大师身上学习技巧和诀窍	41
世界一流公司鲜为人知的秘密 /43	
我是如何工作的 比尔·盖茨 /61	
超级成功人士如何在快车道上遥遥领先 /64	
卓越的决策 在恰当的时候作出恰当的选择	81
创造历史的商业决策 /83	
吉姆·柯林斯谈艰难的决策 /100	
烈火之殇 /107	
卓越的榜样 让打破常规的领导者激发你的灵感	117
掌握破坏的艺术 /119	

2 我如何工作

通用电气为何卓尔不凡? /121

基因科技公司:职场的最佳选择 /124

安迪·格鲁夫的教育方式 理查德·S.泰德罗 /131

卓越的团队 最优秀的团队才能成就事业 145

从商学院到战场 吉姆·韦斯特曼 /147

与众不同的团队 /153

“锋锐”之锐 /156

梦之队何以败北 /162

卓越的建议 世界顶级管理者谈领导力 169

来自大师的建议 彼得·德鲁克 /170

我曾经得到的最佳建议 沃伦·巴菲特等 /172

追随杰出的领导者 /193

卓越的开始

美国著名企业家的事业是如何开始的

本篇导读

有一天,当你在浴室搓澡或者开车时,在闲听电台节目打发时间,突然一个点子有如灵光乍现,你还没来得及回过神就被它指引,不由自主地走向一个归宿。这下你才明白自己的人生使命。我们可以断定,你的这个使命并不意味着要自己去创业。道理非常简单,企业家的成功与这根本就是两码事。

的确,人人都曾假想,那个创立联邦快递的家伙,或者那个帮助发明了PalmPilot的女士,也经历过我们大多数人时不时有过的一闪念,“哎,要是有一家店能让大家一下子买齐够用整月的办公用品该有多棒!”然而,我们中的一些人与他们最大的区别是,这些企业家有勇气去实现他们的梦想,而绝不守株待兔;不过,这并不意味着他们会冲动行事。实际上,他们在付诸行动之前,花了大量时间去了解和分析产品和市场。我们又是怎么知其然的呢?请他们不仅告诉我们怎样创建或重建了整个行业的,而且也请他们亲口讲述切身的经历。创业家们——不是作为个别的人,而是作为一个整体——要和我们分享的东西,与所谓的奔放不羁的创意或昂扬燃烧的激情,其实并没有什么关联。

细想之下,我们发觉,那种广受追捧的“灵光乍现”实际上并不只发生在某一时刻,而是要持续整段时间,企业家自始至终都在高度紧张地思考着。其中,这些改变行业的企业家都能够果敢行动但绝不仓促。他们辨别出趋势,随即行动,评估成效如何后再继续前进。他们生活在思想和行动的交互作用里,因此他们的思考既得以深入又不致疏于行动。

——乔舒亚·海厄特

让数字说话的软件

斯科特·库克

当斯科特·库克在决定是否要创业时，他向成百上千的创业者做了调查。他们的建议是：如果他决定这样做，他就得对行业来个逆向思维，考虑到梦想不顺利的状况。也就是说，梦想并非是一下子就能实现的。1983年，库克与他人共同创办了软件巨头直觉公司(Intuit)。对他来说，自己每一个“灵光乍现”的时刻，仿佛都得到了严格检验的支持。这种对细节的挑剔反映出库克所受到的训练：他在宝洁公司有多年的营销经验，在那里“他们教会我们了解客户”。

那时，库克已下定决心，直觉公司(现在已成长为一家市值达20亿美元的上市公司)将遵循这一原则。他没有凭最初的直觉立即行动，而是先与成百上千的潜在客户交谈。这一市场研究使他相信，确实存在一个财务管理软件的市场，而这一软件应该简洁易用而非功能复杂。他有多么正确呢？到了1994年，直觉公司准备并入微软公司，但并购协议最终被司法部否决。“我认为，在某种意义上这笔交易相当令人激动，但要是它做成了的话，我也许就不会留在合并后的公司里了，”库克说，“经验证明，公司一旦被微软这样集中管理的大公司收购，最初的创业者在新公司里是不会有作为的。”

直觉公司在1994年已经成长为一家巨型企业，而库克也随之转换了自己的角色，从外部引入了一位首席执行官。“我认识到我的技能已经跟不上公司的脚步。”目前已成为直觉公司执行委员会主席的库克说。从那时直到现在，他都坚信倾听这门艺术的重要性，虽然它往往被忽略。“人们告诉你的东西会令人惊叹。”他沉思着说道。通过倾听他们，库克创造出来的东西同样令人惊叹。

——乔舒亚·海厄特

我会把直觉公司的开始描述为灵感，但绝不是所谓灵光乍现的那一时刻。对于整个历程，那一刻的确只是开始，或者说实际上仅仅是它里面的一个小站。整个历程的核心是一个创新的想法，它对常识提出挑战。当你按照这个想法做下去，最终会变革整个行业。

我们在直觉公司的主要业务都是基于灵感，Quicken（直觉公司开发的一种财务软件）就是其中之一。它实际上是源自于两个不同时间产生的两个不同的灵感。第一个灵感产生于我妻子在不得不处理账单时的抱怨，她的抱怨使我不由说出：“嘿！必须让电脑派上用场了。”我之所以这样想，是因为处理账单的性质看来正是计算机所擅长的。然而，这并不是什么独特的想法，有很多人都曾想用计算机来处理个人财务。实际上，当我们投放Quicken到市场上的时候，市场上已经有了大约二十五种个人财务软件。因此，即使在那个时候，使用计算机来处理财务已经不是什么新鲜的点子了。

我那时已经在反复考虑要不要自己创业。上初中的时候，我就曾经挨家挨户地销售圣诞卡来挣钱。在高中时，我曾经考虑过是不是要去做服装绣字的小买卖。我在南加州大学上学时，主持过一个更像是生意的俱乐部。两年间，我将一个没人管理、几乎要破产的滑雪俱乐部打理成校园里最大的社团。在贝恩公司从事咨询工作时，我考虑过是不是要从事风帆冲浪旅游的生意。与我的一个哥们儿一起，我们开辟了全美国第一条（据我所知）风帆冲浪的旅游线路。这个生意非常成功，但对我的吸引力不大，因为这看起来不过是一个专卖店式的小型常规生意。

然而几乎在同时，我听到了妻子关于处理账单的抱怨。因此，两个灵感中的头一个出现了：“哦，这事儿用计算机来做挺合适。”计算机的确能够把这件事做得很好，而许多人认为计算机可以做得好的事情其实并非计算机之所长。比如说，用计算机来存储食谱就是一个很烂的主意。由于缺乏见识，人们会让计算机做很多它们并不适合的事情。计算机最擅长什么？计算和数据存储。而财务就是信息的计算和存储，而且里面的重复性极大。通常来说，你每个月都向同样的对象支付账单，因此一旦输入了一次，你就不需要再重新输入。

但是，用计算机来处理财务这一洞见并非成功的关键。成功的关键是我通